

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ АПТЕЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

***Варварич Тарас Богданович***

*аспірант кафедри технології біологічно активних сполук,  
фармації та біотехнології*

*Національний університет «Львівська політехніка»  
м. Львів, Україна*

***Кричковська Аеліта Миронівна***

*кандидат фармацевтичних наук, доцент,  
доцент кафедри технології біологічно активних сполук,  
фармації та біотехнології*

*Національний університет «Львівська політехніка»  
м. Львів, Україна*

***Хоменко Олена Ігорівна***

*кандидат хімічних наук,  
доцент кафедри фармацевтичної хімії, фармакогнозії і ботаніки  
з ресурсознавством лікарських рослин  
Вищий приватний навчальний заклад  
«Львівський медичний університет»  
м. Львів, Україна*

Аптечний бізнес в Україні в останні роки розвивається в умовах суттєвих економічних, соціальних і регуляторних змін, особливо значне місце серед зазначених факторів це воєнний стан. Фармацевтичний ринок залишається одним із важливих елементів системи охорони здоров'я, оскільки саме через аптечні заклади населення отримує основний доступ до лікарських засобів, медичних виробів, товарів профілактичного спрямування та супутньої продукції. Водночас сучасна аптека вже не є лише місцем відпуску лікарських засобів. Вона поступово перетворюється на багатофункціональний сервісний простір, у якому поєднуються фармацевтична допомога, консультаційна підтримка, цифрові сервіси, програми лояльності та елементи маркетингової взаємодії зі споживачем про що свідчать публікації як вітчизняних, так і закордонних науковців [1, с. 991].

Однією з найбільш помітних тенденцій розвитку аптечного бізнесу в Україні є посилення ролі аптечних мереж [2, с. 6]. Якщо раніше значну

частину ринку становили окремі незалежні аптеки, то сьогодні роздрібний фармацевтичний сектор дедалі більше тяжіє до мережевої моделі організації. Згідно останніх досліджень немережеві аптеки займають лише близько 14 % фармацевтичного ринку України, тоді як основна частина ринку припадає саме на аптечні мережі [3, с. 11]. Це свідчить про поступову консолідацію аптечного бізнесу та формування великих операторів фармацевтичного ринку, здатних впливати на ціноутворення, асортиментну політику, стандарти обслуговування і логістичні процеси.

Розвиток аптечних мереж пояснюється насамперед їх організаційними та економічними перевагами. Мережевий формат дає можливість централізовано здійснювати закупівлі, узгоджувати цінову політику, контролювати товарні залишки, впроваджувати єдині стандарти обслуговування та швидше реагувати на зміни попиту. Завдяки більшому масштабу діяльності аптечні мережі мають сильніші позиції у переговорах із постачальниками та виробниками, що дозволяє їм отримувати вигідніші комерційні умови. Для споживача це проявляється у ширшому асортименті, більшій доступності аптек, наявності програм зниження цін на ліки або бонусних програм, а також уможливлює замовлення ліків та медичних виробів через онлайн-сервіси.

Важливим чинником розвитку аптечних мереж стала цифровізація. В останні роки великі аптечні оператори активно розвивають сайти, мобільні додатки, чат-боти, сервіси бронювання лікарських засобів, онлайн-перевірку наявності препаратів і можливість попереднього замовлення. Такі інструменти змінюють поведінку споживача, оскільки покупець усе частіше порівнює ціни, перевіряє залишки, обирає найближчу аптеку та приймає рішення про купівлю ще до фізичного відвідування аптечного закладу. У цьому контексті аптечні мережі мають перевагу над малими незалежними аптеками, адже можуть інвестувати у цифрову інфраструктуру, автоматизацію та маркетингову аналітику.

Окремо слід відзначити вплив воєнного стану на аптечний бізнес в Україні. Повномасштабна війна створила для аптечних закладів низку викликів, серед яких порушення логістичних маршрутів, ризики для функціонування аптек у прифронтових регіонах, нестача кадрів, валютні коливання та зростання вартості імпортової продукції. Однак саме мережеві аптеки виявилися більш стійкими до кризових умов завдяки наявності розгалуженої структури, централізованого управління, резервних каналів постачання та ширших фінансових можливостей. Це не означає, що незалежні аптеки втратили значення, однак їхня конкурентоспроможність у сучасних умовах суттєво знижується.

Не менш важливим аспектом аналізу розвитку аптечного бізнесу є вивчення міжнародного досвіду функціонування аптечних мереж. Світова практика демонструє, що ступінь розвитку мережевого сегмента значною мірою залежить від державного регулювання фармацевтичного ринку, зокрема вимог до власності аптек, обмежень щодо кількості аптечних закладів в одних руках та ролі фармацевта як суб'єкта господарювання.

У більшості економічно розвинених країн аптечні мережі є звичайною та поширеною формою організації бізнесу. Зокрема, мережеві аптеки активно функціонують у США, Великій Британії, Нідерландах, Швеції, Норвегії та Ірландії. У цих країнах законодавство дозволяє володіння аптечними закладами юридичними особами, що сприяє формуванню великих аптечних операторів. Наприклад, у США значна частка ринку належить великим корпораціям, які одночасно здійснюють роздрібну торгівлю, логістику та навіть страхові послуги у сфері охорони здоров'я. Це забезпечує високу ефективність бізнес-процесів, але водночас підсилює концентрацію ринку.

Подібна ситуація спостерігається у Великій Британії, де аптечні мережі відіграють ключову роль у забезпеченні населення лікарськими засобами та інтегровані у систему національної служби охорони здоров'я. У скандинавських країнах, таких як Швеція та Норвегія, аптечний ринок також зазнав лібералізації, що призвело до швидкого розвитку мережевих структур після скасування державної монополії.

Водночас у низці європейських країн зберігається більш жорстке регулювання аптечного бізнесу, яке обмежує розвиток мереж. Зокрема, у Німеччині, Франції, Іспанії та Італії діє принцип, за яким власником аптеки може бути лише фармацевт, а кількість аптек у його власності обмежена. Такі моделі спрямовані на запобігання монополізації ринку та збереження професійної незалежності фармацевта. У результаті аптечні мережі у класичному розумінні тут або відсутні, або мають обмежений характер і функціонують у вигляді кооперативів чи асоціацій.

Загалом світовий досвід свідчить, що аптечні мережі функціонують приблизно у 76 % країн світу, хоча рівень їх впливу на ринок є різним. У частині держав вони контролюють понад половину роздрібного фармацевтичного сегмента, тоді як в інших – залишаються лише одним із форматів поряд із незалежними аптеками [3].

Порівнюючи міжнародний досвід з українською ситуацією, можна зазначити, що Україна рухається за ліберальною моделлю розвитку аптечного ринку. Відсутність жорстких обмежень щодо володіння аптечними закладами сприяє швидкому зростанню мереж і концентрації ринку. З одного боку, це дозволяє підвищити ефективність бізнесу, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність постачання

лікарських засобів. З іншого боку, існують ризики надмірної концентрації, що може призвести до зниження конкуренції, уніфікації цінової політики та зменшення ролі незалежних аптек.

Окрім структурних змін, сучасний розвиток аптечного бізнесу характеризується трансформацією підходів до взаємодії зі споживачем. Якщо раніше основною функцією аптеки був відпуск лікарських засобів, то сьогодні значну роль відіграють сервісні та маркетингові складові. Аптечні мережі активно формують власні бренди, розвивають продукцію під власними торговими марками, впроваджують персоналізовані пропозиції та використовують аналітику даних для прогнозування попиту. Це змінює саму сутність аптечного бізнесу, наближаючи його до класичних моделей роздрібної торгівлі.

У багатьох країнах аптеки виконують не лише комерційну, а й соціальну функцію, беручи участь у державних програмах реімбурсації, вакцинації, моніторингу хронічних захворювань. В Україні ці процеси також поступово розвиваються, зокрема через програму «Доступні ліки», що розширює роль аптек у забезпеченні фармацевтичної допомоги населенню [4, с. 1].

З метою комплексного узагальнення тенденцій розвитку аптечного бізнесу в Україні доцільно використати метод SWOT-аналізу, який представлено у таблиці 1.

Аптечні мережі мають значний потенціал для подальшого розвитку, насамперед завдяки масштабам діяльності, впровадженню інновацій та ефективному управлінню бізнес-процесами. Водночас вони функціонують у складному середовищі, де зовнішні загрози, пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю та регуляторними змінами, можуть суттєво впливати на їх діяльність.

Серед можливостей найбільш перспективними є подальша цифровізація, розвиток онлайн-каналів продажу, а також розширення співпраці з медичними установами та страховими програмами. Такі напрями дозволяють не лише підвищити ефективність бізнесу, а й посилити роль аптек у системі охорони здоров'я. Слабкі сторони, зокрема кадровий дефіцит і нерівномірний рівень технологічного розвитку, потребують системного вирішення як на рівні окремих компаній, так і на рівні державної політики.

Таблиця 1

**Матриця SWOT-аналізу щодо тенденцій розвитку  
аптечного бізнесу в Україні**

| SWOT-Аналіз                                                                                                                                                                                                   | Можливості (О)                                                                                                                                                                                                                                                          | Загрози (Т)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                               | <p><b>А.</b> Попит на профілактичну продукцію (БАДи, wellness)</p> <p><b>Б.</b> Альянси з медзакладами</p> <p><b>В.</b> Розширення портфеля (ВТМ, імпорт)</p> <p><b>Г.</b> Цифровізація та автоматизація</p>                                                            | <p><b>а)</b> Воєнна нестабільність</p> <p><b>б)</b> Валютні коливання</p> <p><b>в)</b> Регуляторний тиск</p> <p><b>г)</b> Міжнародні конкуренти</p> <p><b>д)</b> Логістичні обмеження</p>                                                                                                                               |
| Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                            | SO-стратегії                                                                                                                                                                                                                                                            | ST-стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>I.</b> Довіра до брендів</p> <p><b>II.</b> Широка мережа аптек</p> <p><b>III.</b> Сильна логістика та автоматизація</p> <p><b>IV.</b> Цифрові рішення</p> <p><b>V.</b> Програми лояльності</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток цифрових сервісів на основі бренду (I, IV, Г)</li> <li>• Розширення «аптека в смартфоні» (IV, А, Г)</li> <li>• Партнерства з медзакладами (V, Б)</li> <li>• Просування ВТМ через мережу (II, В)</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження валютних ризиків через централізовані закупівлі (III, б)</li> <li>• Посилення логістики (III, д)</li> <li>• Онлайн-продажі в умовах війни (IV, а)</li> <li>• Аналітика для регуляторних змін (III, в)</li> <li>• Утримання клієнтів при конкуренції (V, г)</li> </ul> |
| Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                            | WO-стратегії                                                                                                                                                                                                                                                            | WT-стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>1.</b> Низька прибутковість категорій</p> <p><b>2.</b> Висока конкуренція</p> <p><b>3.</b> Нерівномірне технічне оснащення</p> <p><b>4.</b> Відставання в digital</p> <p><b>5.</b> Кадровий дефіцит</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження ІТ для усунення відставання (3, 4, Г) • Автоматизація складів (3, Г) • Партнерства для росту прибутковості (1, Б)</li> <li>• Оптимізація мережі (2, 3, Г)</li> <li>• Digital-рішення для кадрів (5, Г)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Автоматизація для зниження витрат (3, г)</li> <li>• Диверсифікація постачальників (1, б)</li> <li>• Закриття неефективних аптек (2, а)</li> <li>• Навчання персоналу під регуляції (5, в)</li> <li>• Альтернативна логістика (3, д)</li> </ul>                                 |

**Висновки.** Аптечний бізнес в Україні в умовах воєнного стану характеризується глибокими структурними змінами, серед яких ключовою є тенденція до розвитку аптечних мереж. Мережевий формат став домінуючим, що обумовлено його економічною ефективністю, можливістю централізованого управління та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що розвиток аптечних мереж є глобальною тенденцією, однак ступінь їх поширення залежить від державного регулювання. Україна рухається за ліберальною моделлю, що сприяє швидкому зростанню мережевого сегмента, але водночас створює ризики надмірної концентрації ринку.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, аптечні мережі демонструють вищу стійкість порівняно з незалежними аптеками, що ще більше посилює їх позиції. Подальший розвиток аптечного бізнесу буде пов'язаний із цифровізацією, інтеграцією в систему охорони здоров'я, розширенням сервісних функцій та підвищенням ролі клієнт-орієнтованих підходів.

### Література:

1. Akalgan Aklar D., Ozcelikay G. Patient Experience in Community Pharmacies from an Experiential Marketing Perspective: Structural Equation Model. *Journal of Research in Pharmacy*. 2023. Vol. 27, № 4. URL: <http://dx.doi.org/10.29228/jrp.391> (дата звернення: 18.05.2026).
2. Khomenko O. Chemical and biopharmaceutical technologies in 2025: new approaches: колективна монографія / O. Khomenko, Krychkovska, T. Varvach. Tallinn: Nordic Sci Publisher, 2026. 204 с. (Варварич Т. Б.)
3. Ownership requirements of pharmacies in the EU. URL: <https://www.abda.de/en/pharmacies-in-europe/ownership-requirements-of-pharmacies-in-the-eu/>
4. Кабінет міністрів України. Постанова №1380 від 3 грудня 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1380-2024-%D0%BF#Text>